

Digital mognad

Förutsättningar, möjligheter och hinder för en digital utvecklingsresa i småföretag



Förord

Tillväxtverket arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft. Genom kunskap, nätverk och finansiering skapar vi bättre förutsättningar för befintliga och framtida företag och attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas.

Tillväxtverket fick 2018 regeringsuppdraget "Höjd digital kompetens i små företags ledning och styrelser". Huvudsyftet är att stärka små företags digitala konkurrenskraft ur ett ekonomiskt och affärsmässigt perspektiv. Denna studie är framtagen inom ramen för detta uppdrag.

På uppdrag av och i dialog med Tillväxtverket har WSP genomfört och skrivit denna studie. Huvudförfattare är Daniel Hallencreutz, Pär Lindquist och Magnus Burvall. Rapporten är i denna version redigerad av Tillväxtverket. Rapportförfattarna står för sakinnehåll och slutsatser.

I rapporten redovisar och diskuterar författarna begreppet digitala mognad i småföretag och vad behoven av en ökad digital förmåga i praktiken kan innebära. Studien bygger primärt på två typer av källor: Kunskapsöversikt av vetenskapliga rapporter, utredningar och hemsidor samt djupintervjuer av 16 småföretag i olika branscher.

December 2020

Tim Brooks

Avdelningschef
Tillväxtverket

Karin Östberg

Projektledare
Tillväxtverket

Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på tillvaxtverket.se. Vill du beställa en tryckt publikation eller söker du en publikation som publicerades innan 2015 hänvisar vi till vår webbshop publikationer.tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, December 2020

Digital: ISBN 978-91-88961-77-8

Tryck: ISBN 978-91-88961-76-1

Rapportnummer: 0344

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Karin Östberg

Telefon, växel 08-681 91 00

1 Sammanfattning

Några övergripande slutsatser

Slutsatserna i denna studie bygger både på en kunskapsöversikt genom vetenskapliga rapporter, utredningar och hemsidor och på 16 djupintervjuer av olika typer av små sk tillväxtföretag.

Digital mognad handlar om att arbeta strategiskt och att sätta rätt mål

Det finns ett antal gemensamma nämnare hos företag som har förmågan till en digital omställning och som också har tydliga tillväxtambitioner:

- De har en förmåga att hitta generella drivkrafter och arbeta utifrån "*digital first*", och att digitalisera strategiskt i små steg. Det handlar ofta om små insatser där målmedvetenheten över tid ger resultat.
- De vågar "*pröva och testa*". Företaget har en kultur som tillåter att man prövar olika möjliga utvecklingsvägar och vågar investera samt vågar ompröva.
- De sätter "*mål som inte enbart bygger på digitalisering*". Företaget sätter mål för en förflyttning framåt av företaget, exempelvis för marknadspositioneringen eller produktutvecklingen.

Digital mognad: Omvärldsbevakning, strategier, beställarkompetens och rätt teknik

Ytterligare ett sätt att definiera digital mognad handlar om olika ledarskapsförmågor.

- *Förmågan att omvärldsbevaka*: Det gäller att lägga tid på omvärldsbevakning, att våga investera och att vara en förebild i företaget. Man måste skapa rätt kultur, lyssna på kunderna, förstå kunderna och satsa på åtgärder som gör det bättre för kunderna.
- *Förmågan till vision och strategier*, dvs att ta fram digitala strategier och "road maps" som är integrerade i de ordinarie affärsstrategierna. Hela organisationen är engagerade på olika sätt i strategiutvecklingen.
- *Förmågan att beställa och upphandla*, dvs att ha en grundläggande "beställarkompetens" för att kunna beställa, köpa in, hitta och utveckla kompetens eller konsulthjälp. Det handlar också om förmågan att se vilken typ av kompetens som behövs när företaget ska nyanställa eller kompetensutveckla befintlig personal.
- *Förmågan att välja "rätt tekniska system"*: Det är viktigt att ha kunskaper för att kunna välja bland de tekniska lösningarna och de digitala verktygen. Ett sätt kan vara att samarbeta med leverantörer och andra företag då deras lösningar kan stödja den befintliga affären.

Innehåll

1	Sammanfattning	6
2	Inledning	9
2.1	Uppdrag	9
2.2	Syfte	9
2.3	Frågeställningar	9
2.4	Metod	10
2.5	Digitalisering och digitala affärsmodeller	12
2.5.1	Digitalisering	12
2.5.2	Traditionella respektive digitala affärsmodeller	12
2.6	Sammanfattning	12
3	Resultatet av företagsintervjuerna	14
3.1	Det klassiska småföretaget	14
3.1.1	Generella förutsättningar och utmaningar	14
3.1.2	Specifika förutsättningar för digitalisering	14
3.1.3	Möjligheter med digitalisering	14
3.1.4	Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen	15
3.2	Tillväxtföretaget.....	16
3.2.1	Generella förutsättningar och utmaningar	16
3.2.2	Specifika förutsättningar för digitalisering	16
3.2.3	Möjligheter med digitalisering	17
3.2.4	Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen	18
3.3	Det digitalt beroende företaget.....	19
3.3.1	Generella förutsättningar och utmaningar	19
3.3.2	Specifika förutsättningar för digitalisering	19
3.3.3	Möjligheter med digitalisering	20
3.3.4	Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen	20
3.4	Programvaruföretaget och techföretaget	20
3.4.1	Generella förutsättningar och utmaningar	20
3.4.2	Specifika förutsättningar för digitalisering	20
3.4.3	Möjligheter med digitalisering	21
3.4.4	Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen	21
3.5	Sammanfattning	22

4	Några övergripande slutsatser	25
4.1	Digitalisering en självklar förändringsprocess i småföretag	25
4.2	Digitalisering och digital mognad kan betyda många olika saker	25
4.3	Avsaknad av tydliga och övergripande mål för digitaliseringen	26
4.4	Stora investeringar innebär inte alltid en kortsiktigt större avkastning	27
4.5	Faktorer som påverkar förmågan att hantera och dra fördel av digitaliseringen	27
4.5.1	Digital mognad handlar om att arbeta strategiskt och att sätta rätt mål.....	27
4.5.2	Fyra nyckelfaktorer för det digitala förändringsarbetet.....	28
4.5.3	Digital mognad: Omvärldsbevakning, visioner & strategier, beställarkompetens och rätt tekniska system.....	28
4.6	Många företag har svårt att hitta rätt kompetens.....	30
5	Referenser	31
5.1	Intervjuer	31
5.2	Skriftligt material och hemsidor	31

2 Inledning

Digitaliseringen kan bidra till bättre lönsamhet hos ett företag, till exempel genom sänkta kostnader, nya produktionsprocesser eller nya affärsområden. Drivkraften till digital transformation är dock inte tekniken i sig, utan snarare lednings- och styrningsfrågor i form av strategi, kultur och kompetens. Det räcker alltså inte att investera i den digitala tekniken för att ett företag fullt ut ska dra nytta av digitalisering. Ett digitalt moget företag förändrar sin verksamhet med hjälp av teknik men det är strategi, kultur och kompetens som är drivande. De företag som är mest digitalt mogna behöver alltså inte vara de som har högst IT-användning.

Forskaren Gerald C. Kane, professor vid Boston College Carroll School of Management, har undersökt 4 800 företag för att se i vilken utsträckning digitala teknologier förändrar ett företags sätt att bedriva affärer. Kane kommer där fram till att företag som är mer digitalt mogna har andra mål med sina digitala strategier än mindre mogna företag. De mogna företagen har också förstått att digitaliseringen förändrar hela verksamheten och de arbetar därför aktivt med detta förändringsarbete, i hela organisationen (*Kane, 2015*).

2.1 Uppdrag

WSP fick under sommaren 2020 uppdraget att göra dels en studie av ett antal aspekter på småföretags digitala mognad, dels en mindre utvärdering av regeringsuppdraget "Höjd digital kompetens i små företags ledning och styrelser". Uppdragets första del innebär att analysera och kartlägga de små företagens (företag med upp till 49 anställda) digitala mognad och vad behovet av en ökad digital kompetens i praktiken kan innebära för dessa. Utgångspunkten är de små företagens faktiska behov av och förmåga att öka sin digitalisering och använda mer digitala affärsmodeller, och konsekvenserna för olika typer av företag, branscher eller sektorer.

2.2 Syfte

Fokus för studien är små företag, primärt de som agerar på en nationell eller internationell marknad. Den lägger särskild tyngdpunkt på tillväxtföretag eller företag som har tillväxtpotential. De affärsstrategiska aspekterna och affärsnyttan av digitalisering beaktas särskilt. Mer specifikt ska studien visa

- den digitala mognaden och hur den påverkar förutsättningarna för affärsutveckling och affärsmodulering
- behovet av ökad digital kompetens, i synnerhet när det gäller affärsutveckling
- efterfrågan på och beställarkompetensen för information och coaching, utbildning, rådgivning och tjänster från marknaden samt allmänt kompetenshöjande insatser inom affärsutveckling och affärsmodulering.

2.3 Frågeställningar

Denna förstudie belyser ett antal frågeställningar som är kopplade till små företag och digitalisering och digital mognad. De har tagits fram i samspel med Tillväxtverket och står i fokus för de intervjuer som gjorts, se tabell 1 nedan.

Tabell 1. Frågeställningar

Grundläggande frågor för företagsintervjuerna
Hur ser företagets affärs-, organisations-, distributions- och finansieringsmodeller ut?
Hur ser företagets kund, marknad och marknadskanaler ut?
Hur ser företagets förändringsledarskap ut? (värderingar, kultur, tema och ägande)
Vilken affärsmässig mognadsgrad har företaget?
Vad är företagets digitala bredd och djupkunskap?
Har företaget egna IT-resurser, IT-kompetens och beställarkompetens av IT?
Är företaget ett teknikföretag?
Finns skillnader i digitalisering mellan olika typer av förändringsprocesser i företaget (t.ex. nya produkter, nya sätt att organisera arbetet, nya sätt att nå era marknader på, internationalisering och HR-frågor)?
Hur drivs frågor om digitalisering i företaget? Finns det någon som har ett tydligt ansvar för att driva strategifrågor och förändringsarbete när det gäller digitalisering?
Är brist på kompetens ett hinder för en ökad digitalisering i företaget (t.ex. teknikkompetens, kunskap om marknad eller målgrupp och kompetens inom förändringsledning)?
Ingår företaget i några samarbeten, affärsnätverk eller andra plattformar som är kopplade till digitalisering, datainsamling eller digitala verktyg? Hur ser de ut och vilka utmaningar finns?

2.4 Metod

Studien bygger primärt på två typer av källor:

- Kunskapsöversikt genom "desk research" (vetenskapliga rapporter, utredningar och hemsidor).
- Val av fallstudieföretag. Intervjuer med 16 små företag i olika branscher, varav 8 finns med i den löpande texten som exempel, se också frågorna i tabell 1.

Valet av fallstudieobjekt utgår från ett antal faktorer.

Den första faktorn är företagets storlek och typ. Studiens målgrupp är små företag (upp till 49 anställda) som verkar nationellt och/eller internationellt. De ska vara tillväxtföretag eller bedömas ha tillväxtpotential. Studien ska rymma företag som bedöms ha komplexa affärsmodeller och ska försöka att identifiera typkategorier av företag snarare än mer branschspecifika företag.

För det andra bör ett företags digitala mognadsnivå inte enbart bedömas genom volymen på investeringar i digital teknik. Här ingår därför olika typer av företag för att få många perspektiv och olika digitala mognadsnivåer. Fokus har varit att finna olika grupper av mognadsnivåer, snarare än att jämföra branscher.

För det tredje är tanken att studien ska synliggöra – och diskutera – skillnader mellan olika branscher och sektorer samt geografiska skillnader, exempelvis mellan stad och land.

Vi har därför valt ett jämförande perspektiv i studien. Fallstudierna ska spegla företag i olika utvecklingsfaser (affärsmässiga och digitala) och branscher samt företag av olika storlekar och med bas på olika platser. Fokus är dock jämförelser mellan olika mognadsstadier snarare än jämförelser mellan olika branscher, eftersom det kan vara enormt stora skillnader inom en bransch.

För att få en bred undersökningspopulation satte vi samman en urvalsmodell som byggde på ett antal fasta urvalsparametrar – samma för alla företag som väljs ut – och ett antal rörliga parametrar som varierar mycket mellan företagen. Detta urval skulle kunna struktureras som i tabellen nedan.

Tabell 2. Modell för urval

Urvalskriterier	Förslag på urvalsparameter	Bas för urval av fallstudier
Fasta urvalsparametrar (egenskaper hos samtliga företag i urvalet)	Storlek (0–49 anställda)	Urval via företagsdatabaser, projekt, egna kontakter med främjandeaktörer.
	Tillväxtföretag	Företag med historisk tillväxt av omsättning och sysselsättning.
	Tillväxtpotential	Företag som ingår i inkubatormiljöer. Företag som attraherat VC-kapital och större investering.
	Marknad (nationell/internationell)	Stäms av i en första kontakt med företagen i urvalspopulationen.
Dynamiska urvalsparametrar (faktorer som ska skilja sig åt mellan företagen i urvalet)	Bransch/sektor	Urvalet ska rymma en bredd av branscher och sektorer. Inga branscher ska väljas bort.
	Geografisk bas	I urvalet eftersträvas en spridning av företag med bas i olika delar av landet. Detta behöver dock inte vara i fokus.
	Institutionell kontext (IPR, upphovsrätt, regulatoriska ramverk, säkerhetsklassning, certifieringar)	Urvalet ska rymma företag med olika kontext och komplexitet i affärsmodellen. Detta stäms av inför intervju (i samband med bokning) genom ett antal screeningfrågor samt inläsning inför intervju.
	Grad av komplexitet i affärsmodell (tjänste- eller teknikföretag, position i värdekedja, typ av kundrelation, FoU-innehåll)	Urvalet av fallstudier ska rymma företag med olika grader av komplexa affärsmodeller. Detta stäms av inför intervju (i samband med bokning) genom ett antal screeningfrågor samt inläsning inför intervju.

2.5 Digitalisering och digitala affärsmodeller

2.5.1 Digitalisering

I denna rapport definieras digitalisering som olika arbetsmetoder för att utveckla en verksamhet med stöd av moderna digitala verktyg. Syftet kan vara att ersätta pappersblanketter, automatisera manuella rutiner eller rationalisera bort administrativa arbetsuppgifter och distributionsled. I ett litet företag innebär denna verksamhets- eller processdigitalisering även ändrade arbetsmetoder, organisationsprocesser och affärsmodeller.

Det betyder att även enkla former av digitalisering – exempelvis kontakt med kunder genom sociala medier eller hemsida – är intressanta. En sådan förändring kan nämligen leda till högre lönsamhet, exempelvis genom sänkta kostnader, eller till nya produktionsprocesser eller en ny affärsmodell.

2.5.2 Traditionella respektive digitala affärsmodeller

Traditionella affärsmodeller bygger ofta på strategier för produkt, kvalitet och försäljning (*Kompalla, 2017*). En sådan affärsmodell beskriver hur företaget ska skapa värde för en kund och samtidigt generera vinst (*Sathananthan, 2017*). Den beskriver hur företaget "organiserar" sitt värdeskapande i form av utbud, intäktsflöden, kostnadsströmmar med mera. Affärsmodellen tydliggör företagets position på marknaden samt hur företaget utifrån denna position bör ha en konkurrenskraftig strategi för bland annat tillväxt och fortlevnad. Traditionella affärsmodeller fokuserar lite tillspetsat på interna processer i företaget. Fokus är alltså inte egentligen slutprodukten eller sluttjänsten – själva erbjudandet – utan alla aspekter och organisatoriska förmågor som leder till slutprodukten eller -tjänsten (*Chesbrough, 2010*).

Allt detta finns naturligtvis också med i en digital affärsmodell. Den fokuserar dock också på nyckelaspekter inom området digitalisering, och på att skapa värde för både företaget och kunden, oavsett om det handlar om B2B eller B2C.

En mer digital affärsmodell lägger tyngdpunkten på de digitala möjligheterna i företaget snarare än de fysiska förutsättningarna, som den traditionella affärsmodellen oftast fokuserar på. En digital affärsmodell innehåller därför något förenklat tre organisatoriska förmågor som inte ingår i den traditionella:

- *Innehåll* gäller det som konsumeras, exempelvis produkter eller tjänster, och informationen om dessa.
- *Kundupplevelse* lyfter hur kunden upplever produkten och hur företaget kan använda det: exempelvis i processer för att integrera kundsynpunkter i företagets arbete med "business intelligence" och innovation.
- *Plattform* i en affärsmodell beskriver hur produkten levereras och till exempel hur företaget mer allmänt arbetar digitalt med sina affärsprocesser, kunddata och tekniklösningar (*Sathananthan, 2017*).

2.6 Sammanfattning

Fokus för många småföretagare idag är att stärka sina erbjudanden, produkter och tjänster, och att effektivisera processer för exempelvis administration och kundservice. För de flesta handlar det om att få effektivare sälj- och marknadskanaler och bättre affärssystem, tidsrapportering eller integration av data från leverantörer. Men digitalisering är naturligtvis mycket mer än så. Det ger ofta en ökad internationell konkurrens med krav på nya affärsmodeller, marknader och kunder, och därmed större

volymer. Mer digitaliserade företag är generellt också mer internationella. Komplexiteten ökar och den utmanar etablerade affärsmodeller, strukturer, ledarskap och beteenden. Tillväxtföretag har en relativt bra bild av vad digitalisering innebär, men de saknar strategier för ett mer genomgripande arbete på lite längre sikt.

Små företag kan förenklat kategoriseras i fyra typer :

- det klassiska småföretaget
- tillväxtföretaget
- det digitalt beroende företaget
- programvaruföretaget.

Dessa fyra typer är en fruktbar kategoriseringsmodell eftersom små företag är en heterogen grupp med varierande intresse för digitalisering och olika förmåga att arbeta för att bli "digitalt mogna". Figuren nedan förklarar kort vad som kännetecknar dessa fyra företagstyper.

Figur 1. Fyra företagstyper (företagspersonas)



Källa: WSP. Urval av fyra typföretag

3 Resultatet av företagsintervjuerna

3.1 Det klassiska småföretaget

3.1.1 Generella förutsättningar och utmaningar

Det klassiska småföretaget är den vanligaste företagstypen, de flesta har 1–10 anställda. Klassiska småföretag har generellt svårt att hinna med det strategiska arbetet och det rent operativa arbetet när det gäller digitalisering – helt enkelt att pröva och implementera digital teknik i den löpande verksamheten. En anledning är att de oftast har begränsade medel att investera i digitalisering, och begränsat med tid eftersom andra delar av det dagliga företagandet måste prioriteras. De är heller inte självklart att de vet hur de ska gå tillväga. Många ser både möjligheter och hot med digitaliseringen, och många utnyttjar inte fullt ut de affärsmöjligheter som digitaliseringen kan ge för att öka sin konkurrenskraft och stärka utvecklingsförutsättningarna.

Företagsledning och ägare (i de allra flesta fall samma person eller personer) arbetar operativt ”i” företaget och inte strategiskt ”på” företaget. Ofta saknas ett professionellt ägar- och styrelsearbete. Fokus för många småföretagare är att stärka sina erbjudanden, produkter och tjänster samt effektivisera processer för till exempel administration och kundservice. För de flesta handlar det om effektivare sälj- och marknadskanaler, bättre affärssystem, tidsrapportering eller integration av data från leverantörer. Dessa företag har en liten medvetenhet om risker från cyberbrottlighet.

3.1.2 Specifika förutsättningar för digitalisering

De här bolagens digitaliseringsresa kännetecknas ofta av att de befinner sig i ett paradigms av ”ständiga förbättringar”. Det rör sig alltså inte om någon genomtänkt digital transformation där de förnyar och förändrar hela sin affärs- och intäktsmodell och sin operativa verksamhetsmodell, i den mån det ens är möjligt. Mångas digitaliseringsresa kännetecknas av att de har haft svårt att avsätta tid till strategiskt arbete och därmed till digitalisering. Om de påbörjat en digitaliseringsresa handlar den ofta om att de har digitaliserat interna administrativa basfunktioner.

3.1.3 Möjligheter med digitalisering

Det klassiska småföretaget ser sitt arbete med digitalisering som en integrerad del av verksamhetsutvecklingen. Det kan exempelvis handla om att bättre möta kundens krav eller effektivisera det löpande arbetet. En del företag lyfter fram att digitalisering är dyrt och att det därför måste göras som en investering. De menar att det måste finnas en direkt, kortsiktig vinst med att digitalisera. De flesta bolag har en tämligen positiv syn på digitaliseringens möjligheter. Samtidigt kan de framhålla att det finns utmaningar, bland annat motstånd från personalen när man ska introducera nya lösningar. Dessutom kan det vara krävande för dem att hela tiden göra omvärldsanalyser och följa marknadsutvecklingen, till exempel när det gäller ny teknik, eller vilka konsulter som är kompetenta och resurseffektiva.

”Restaurangföretaget som vill bli mer digitalt för att möta förändrat köpbeteende”

Med bra lägen, en modern meny med hög kvalitet och erkänt duktiga kokkar har företaget kunnat växa och etablera flera restauranger. Ägarna är passionerade service- och matmänniskor som lägger ned sin själ i verksamheten. Företaget investerade för ett tiotal år sedan i kassa- och ekonomisystem som de hittills har ”hankat sig” fram med, tack vare lite ”handpåläggning” och manuella insatser. Sedan starten för snart tjugo år sedan har digitaliseringen förändrat samhället på många sätt. Det gäller inte minst hur kunder vill göra sina köp och hur kunder inhämtar information. Informationsteknologi var tidigare ett bra stöd för interna processer men är nu en absolut nödvändighet för den här typen av företag. Digitaliseringen handlar om företagets sätt att göra affärer och har blivit ett måste för att kunna utveckla verksamheten.

Ägarna ser vad som händer i branschen och har skapat en vision för hur de kan möta kundens nya köpresa och hur de kan skapa ett effektivt flöde genom hela processen från inköp till leverans. De ser att e-handel och smarta appar kan förstärka

kundupplevelsen och samtidigt skapa nya möjligheter att skala upp företagets affär. Företaget har liten digital kompetens i organisationen och saknar professionellt styrelsearbete. Ägare och ledning arbetar huvudsakligen operativt i företaget och det finns lite tid för att arbeta med strategisk utveckling. De egna nätverken omfattar framför allt människor i branschen, och företagsledningen har svårt att veta vart de ska vända sig för att få hjälp och råd.

Digitaliseringen av bolaget handlar framför allt om att välja rätt system som fungerar bra tillsammans och kan skapa ett integrerat arbetsflöde internt, samtidigt som de möjliggör modern marknadsföring via sociala medier och beställningar via appar i mobiltelefonen. Företaget sliter med flera frågor: Var ska de börja sin process? Vem kan hjälpa dem? Vad behöver de för kompetens i företaget och vad kan de köpa? Hur ska de arbeta med frågorna? Hur ska de frigöra tid? Vad blir kostnaden för förändringsarbetet? Företaget har låga marginaler och behöver ha kontroll över investeringar och kostnader som rör digitaliseringen.

3.1.4 Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen

Småföretagare, särskilt de mer entreprenörsdrivna, har ofta en relativt bra bild av vad som är möjligt att göra men saknar strategier för ett mer genomgripande arbete på lite längre sikt. Naturligtvis känner många av förändringstrycket från omvärlden, men digitalisering kostar tid och pengar. Den som investerar tar risken att investeringen i tid och teknik inte kommer att betala sig i slutändan.

Små företag har överlag liten insikt om risker med cyberbrottslighet, vilket kan bli en dyr läxa för de företag som flyttar upp sin affär i molnet utan att ha gjort nödvändiga riskbedömningar och insatser för att skydda sig.

”Tjänsteföretaget med ambitioner att växa”

Företaget startades för drygt tio år sedan och drivs av två delägare som är operativt verksamma i bolaget. Under goda år har företaget haft en omsättning på drygt 20 miljoner kronor och sysselsätter cirka tio personer. Företaget är verksamt i en storstad och har ambitioner att växa och bli ledande i Sverige i sin nisch som är ett växande segment inom professionella tjänster. I företaget finns driv och energi, och ett starkt fokus på service och problemlösning som kunderna uppskattar. Företaget är väletablerat på sin hemmamarknad, har ett starkt lokalt nätverk med samarbetspartner och ett gott renommé. Mycket av verksamheten är centrerad kring de två grundarna som är erkänt duktiga och operativt involverade i det mesta i företaget.

Företaget har sedan ett par år en styrelse med externa ledamöter, vilket har varit framgångsrikt på många sätt. Digitalisering har dock inte legat allra högst på styrelsens agenda och digitalisering är inte heller ledamöternas styrka.

Företaget har sedan starten haft digitaliserade administrativa processer i form av ekonomisystem och projekthantering. Men själva affären har inte varit digitaliserad. För att kunna växa och etablera sig på flera orter ser ägarna nu man måste systematisera och digitalisera företaget. Det handlar om allt från marknadsföring och försäljning till att stora delar av företagets tjänst faktiskt kan digitaliseras. Genom att bli mer innovativt kan företaget även differentiera sig från sina kollegor i segmentet.

Utmaningarna är dock många och stora: Var ska man börja? Vilka metoder och system finns? Företaget saknar mycket av kompetensen som behövs och har många frågor: Hur hittar vi bra konsulter och leverantörer som kan hjälpa oss? Hur mycket kostar det? Hur kan vi frigöra tid när vi redan i dag arbetar mer än vad vi borde göra?

3.2 Tillväxtföretaget

3.2.1 Generella förutsättningar och utmaningar

Tillväxtföretagen är lite större än de klassiska småföretagen, många har 25–49 anställda. De flesta har ändå en begränsad egen digital kompetens. Generellt finns dock strukturkapital i företaget, och en ledningsgrupp och en styrelse. Företagen arbetar strategiskt med förändringsarbete och det finns medel att investera i digitalisering.

3.2.2 Specifika förutsättningar för digitalisering

Enligt intervjuvaren handlar förmågan till digitalisering dels till verksamheternas skalbarhet och storlek, dels till vilken typ av marknad som företagen befinner sig på. För tillväxtföretag inom tjänste- och servicenäringarna handlar digitalisering främst om hur företaget interagerar med kunder och målgrupper (jmf. den digitala affärsmodellen i avsnitt 2.6.2). För tillverkande företag handlar det i högre grad om stöd i produktionsprocesser, såsom CAD, digitalisering av ritningar eller system för att underlätta flöden av offerter, kravspecificering eller fakturering. Det handlar alltså till stor del om att genom digitalisering standardisera moment och ta tillvara skalfördelar.

”Nischade produktföretaget med kunder över hela världen”

Företaget har 35 år på nacken och började investera i informationsteknologi i början av 2000-talet i samband med ett ägarskifte. Den nya ägaren hade redan från början en stark tro på nyttan med att effektivisera företagets processer genom datorisering. Det startade med grundläggande funktioner som produktionssystem, lagersystem, konstruktion och ekonomi.

I början var företaget relativt litet med ett tiotal medarbetare, men redan då hade ägaren en vision om att föra ut företagets produkter i världen. Digitalisering var nödvändigt för att kunna skala upp verksamheten och styra en verksamhet med kunder i fem världsdelar. Filosofin är enkel: allt som kan digitaliseras ska digitaliseras. Företaget har varje år satsat så mycket medel de klarat på att successivt införa förbättringar och öka integrationen mellan systemen. Strategin har givit frukt och företaget har växt snabbt.

”För cirka fem år sedan inledde vi ett arbete där vi tagit vår digitalisering till en ny nivå. Från att från början framför allt ha handlat om effektivisering så handlar det i dag om hela vårt sätt att skapa värde för våra kunder. Vi har börjat samla in data från våra kunders anläggningar och kombinera detta med öppna geodata. Det har ökat vår förmåga att hjälpa kunder med design av lösningar och att säkerställa att systemen fungerar genom att vi kan göra förebyggande underhåll.”

I takt med att företaget flyttat upp en stor del av verksamheten i molnet har säkerhetsfrågorna blivit allt viktigare. Företaget har ökat säkerheten genom t.ex. dubbel autentisering och penetrationstester från externa konsulter.

”Företaget har förändrats under resan och vi har i dag flera anställda med IT-kompetens. Så här i efterhand så kan vi konstatera att det varit en fantastisk resa, från att vara en komponenttillverkare till att i dag vara ett avancerat internationellt produktföretag. Naturligtvis har det inte alltid varit en enkel resa och vi har ständigt brottats med att verka med begränsade resurser och budget när det gäller att arbeta med IT och digitalisering. Med mera resurser hade vi nog kunnat gå snabbare framåt.

Framgångsfaktorn har varit vårt fokus på att skapa värde för våra kunder, att vi byggt en kultur som bejakar digitalisering och innovation och att ledningen alltid backat upp den inriktningen i medgång och motgång. Det har lett att vi i dag har medarbetare som vågar prova och testa nya saker. Vi är mycket stolta över att vi, med en ledande leverantör, precis kommit igång med vårt första AI-projekt. Vi ser med tillförsikt fram mot en än mera digitaliserad värld där vi ser goda möjligheter för vårt företag utvecklas vidare.”

3.2.3 Möjligheter med digitalisering

De tillväxtföretag som lyckats väl med digitalisering har en ledning med en tydlig ”digital first”-filosofi och har arbetat systematiskt i små steg under lång tid. De har klarat av att skapa en kultur där digitalisering är självklart och ingår i företagets DNA. Detta gör att de ofta vågar testa ny teknik såsom artificiell intelligens (AI) på ett naturligt sätt. De företag som lyckats väl lägger ned tid på omvärldsbevakning och på att bygga en ”vision” om hur de ska skapa värde för kunden.

3.2.4 Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen

Många tillväxtföretag upplever liknande utmaningar:

- a) Det är svårt att hitta kompetens.
- b) Ledningen vill inte investera och satsa.
- c) Utmaningen gäller "design" snarare än "engineering".

I digitaliseringssammanhang handlar "engineering" om kunskaper och kompetenser som är kopplade till ett mer "naturvetenskapligt" perspektiv (kalkylering, beräkningar, optimering, ta fram algoritmer med mera) medan design rör ett mer "humanistiskt" perspektiv (storytelling, tolkning, design, textförståelse med mera). Naturligtvis är båda perspektiven lika viktiga.

Bland tillväxtföretag är det ovanligt med tydliga digitala strategier hos ägarna, ledningen och styrelsen. Det verkar också finnas en skillnad i lönsamhet mellan de företag som kommit en bit i sin digitalisering och som har grundläggande strategier och de som nu måste ta ett omtag på sitt företagande och börja en digitalisering.

I takt med att företagen digitaliserar och flyttar upp sin affär i molnet ökar cyberriskerna. Många säger att de klarat sig någorlunda bra hittills med hjälp av säkerhetskompetens från de IT-företag som de samarbetar med. Några har dock svårt att få tillgång till den expertis som behövs och anser att bristen på kunskap och kompetens är en fråga som kan påverka hur långt företagen vågar gå i sin digitalisering.

"Familjeföretaget som slagit i taket och gör en digital nystart"

Företaget är ett anrikt familjeföretag och väl-etablerat på sin ort inom en traditionell bransch. Sedan andra generationen tog över för nästan tio år sedan har företaget stärkt sin position, diversifierat in i nya verksamhetsområden och förvaltat företagets goda rykte som både en bra arbetsgivare och en kvalitetsleverantör. Företaget har växt och väl passerat 100 miljoner kronor i omsättning. Under de senaste åren har det dock blivit allt tydligare att det är något som "skaver". Det kommer signaler från kunder, samarbetspartner och medarbetare om att företaget behöver arbeta mera digitalt och modernt. IT har hittills inte varit högt prioriterat i företaget och man har endast använt de mest basala funktionerna. Hantering av olika former av dokument och avtal har varit manuell, och allt fler bokhyllor har fyllts med pärmar.

Trots att företaget växt har lönsamheten inte hängt med, och marginalerna är låga. Därför har

ägaren, som också är vd, beslutat att göra en digital omstart på företaget. Man startade ett projekt och satte med stor entusiasm igång med att hitta systemlösningar. Men frågorna blev snart fler än svaren och företagsledningen konstaterade snabbt att de behövde gå tillbaka till de strategiska frågorna: Vad är företagets vision? Vilka är ideal-kunderna och hur kan vi lösa deras problem? Vad gör företaget unikt – vilken är vår USP?

Efter att ha bottnat strategin ordentligt kunde företaget påbörja arbetet med att stegvis digitalisera processer och utveckla kompetenser som behövs för framtiden. Företaget har i dag en ny strategi där digitalisering är en viktig del. Man har tappat ett antal år, sett till lönsamhet och tillväxt, men har nu hittat ett sätt att effektivisera genom att införa moderna system som stödjer företagets huvudprocesser.

3.3 Det digitalt beroende företaget

3.3.1 Generella förutsättningar och utmaningar

Många digitalt beroende företag har 10 eller fler anställda. Dessa företag är flitiga användare av digital teknik men har inte så mycket egen kompetens. De är också begränsade när det gäller medel att investera i digitalisering. Dessa bolag känner av kraven på förändringar för att hänga med.

”Den strategiskt skolade företagaren”

Företaget är verksamt i en kapitalintensiv bransch som på senare år har vuxit starkt. De två grundarna fick för ett par år sedan möjlighet att knoppa av en verksamhet, och det blev grunden till detta företag som i dag har ett 30-tal medarbetare på tre orter. Företaget levererar tjänster som går ut på att säkra en lönsam produktion av kapitalintensiva anläggningar.

Digitalisering var redan från början en förutsättning för effektiva arbetsprocesser. Företaget har hög intern IT-kompetens och satsade tidigt på bra ekonomisystem, interna kommunikationssystem, kundhanteringssystem och system för ”asset management”.

De två grundarna har stor tidigare erfarenhet av företagsbyggande och var noga med att sätta upp en bra struktur för det nya företaget. Det innebär

aktiv ägarstyrning, professionellt styrelsearbete, omvärldsanalys och strategianalys. Digitalisering är en central del av alla strategier. Sedan starten har strategin och affärsidén mer och mer kommit att handla om data. Ju mer data man kan samla på sig och omvandla till insikter och kunskap, desto mer värde kan företaget leverera till sina kunder.

Framgångsfaktor för företaget har varit en förmåga att arbeta strategiskt med digitalisering inom ramen för företagets vision och med ett tydligt fokus på att skapa värde för kunderna. Informationssäkerhet är viktigt i och med att de har system med realtidsuppskoppling mot kundernas anläggningar och hanterar stora mängder data. Tekniken har aldrig varit ett problem även om man inte har all digital utförarkompetens inom företaget. Det handlar i stället om att bli bättre på att ställa krav på sina leverantörer.

3.3.2 Specifika förutsättningar för digitalisering

Digitaliseringsberoende företag har en digital affärsmodell som går ut på att utbyta data och information i leverantörskedjor, och hit hör exempelvis e-handelsföretag. De har ett stort behov av ”beställarmallar”, det vill säga kunskap om man hur på bästa sätt exempelvis integrerar befintliga tekniska lösningar med investering i nya. Viktiga frågor kan exempelvis vara: Hur ska en kravspecifikation vara? Hur hittar vi de mest lämpliga konsulterna och vad är viktigt att kontrollera när deras tjänster köps in? Hur säkerställer vi att den tekniska lösning som ska investeras i inte snabbt blir omodern?

3.3.3 Möjligheter med digitalisering

Det finns två typer av digitalt beroende företag. Den första kategorin ser hanterandet av data som "det nya guldets", medan den andra kategorin mest arbetar operativt och ser digitalisering som ett sätt att öka försäljningen och effektivisera flöden.

3.3.4 Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen

De flesta företag i denna kategori saknar egen digital kompetens och har svårt att hinna med i den digitala utvecklingen, välja tekniska plattformar och system, sköta marknadsföring i sociala medier och handla upp och välja leverantörer och konsulter. Det finns överlag en stor risk för cyberbrott eftersom många företag inte har insikt, kompetens eller resurser för att skydda sig på ett tillfredställande sätt. Ett intrång kan få förödande effekt på företagets varumärke och verksamhet.

"The Knowing-Doing-Gap"

Företaget har länge varit en uppskattad leverantör av mätsensorer till industrin. Företaget anses ha bra produkter och hög kunskap om kundernas problem. Kunderna är primärt stora företag och börsbolag som ställer allt högre krav på sina underleverantörers system. Företaget har klarat av att digitalisera t.ex. orderhantering, lager och leveransfunktioner så att de lever upp till kundernas standard.

Under de senaste åren har företaget märkt att kunderna vill köpa på andra sätt. Det blir allt svårare för säljarna att boka fysiska kundmöten, och hela marknads- och säljprocessen har blivit mer digitaliserad. Här har företaget inte alls hångt med i utvecklingen. Man anser att den traditionella marknadsföringen var enklare och att en kommunikationsbyrå i stort sett kunde ta fram det som behövdes.

Nu står företaget inför en större investering i kompetens och teknik för att modernisera och digitalisera företagets marknads- och försäljningsfunktion. Timingen för det är inte optimal eftersom lönsamheten har varit svag under de senaste två åren. Företagets ägare är heller inte i framkant när det gäller kunskap om digitalisering och tvekar att investera i något som de inte riktigt förstår. Vd och ledningen vet vad som behöver göras men får inte gehör och har därmed inte resurser för att modernisera försäljningsfunktionen. Företaget finns på en mindre ort där det är svårt att hitta leverantörer som erbjuder den kompetens som modern digital marknadsföring innebär. Det lilla företaget kan inte heller anställa alla experter som behövs för allt från att skapa innehåll till att sköta digitala plattformar och driva trafik i sociala medier på heltid.

3.4 Programvaruföretaget och techföretaget

3.4.1 Generella förutsättningar och utmaningar

Företag i denna kategori har cirka 10 anställda och uppåt. De har egen digital kompetens och utbildningsnivån är hög, och de investerar i egna resurser i digital utveckling. Här finns ett antal små företag som utvecklar och tillhandahåller digital hårdvara, mjukvara och tjänster. Geografin spelar roll för många av dessa företag, eftersom det är en klar fördel om den omgivande miljön (klustret, ekosystemet) ger tillgång till konsulter, leverantörer, finansierare med flera.

3.4.2 Specifika förutsättningar för digitalisering

Många företag har ett etablerat styrelse- och strategiarbete. Det är också vanligt med riskkapitalinvesteringar med såväl nätverk som kompetens. De har egen digital kompetens och oftast kanaler för att hitta olika kompetenser för digitalisering.

3.4.3 Möjligheter med digitalisering

Programvaruföretag och techföretag ser oftast stora möjligheter med digitaliseringen, vilket är naturligt. De drivs framåt av näringslivets omställningsstrategi för digitalisering. Digitalisering är kärnan i bolagens utvecklingsprocesser och en del av de mer långsiktigt strategiska målen i företagen.

”IT-entreprenörerna som gör sin andra tech-resa i universitetsstaden”

Företaget är i grunden ett digitalt företag där mjukvara är kärnan. De flesta anställda är olika IT-experter, allt från mjukvaruutvecklare till experter inom IT-infrastruktur och cybersäkerhet.

Företaget ska ta fram en revolutionerande ny plattform som gör det enkelt att koppla upp den fysiska världen med den digitala. Plattformen gör att våra hem, prylar och produkter kopplas upp och blir ”smarta”. För att kunna bygga och kommersialisera en högkvalitativ produkt på en internationell marknad har företaget tagit in nya ägare med finansiella muskler för att stödja företagets långsiktiga expansion.

Grundarna har tidigare varit med om liknande genombrott för programvaror och produkter som helt förändrat förutsättningarna för människor och företag. Då var de intraprenörer med nyckelroller hos stora nordiska telekomföretag.

Alla processer i företaget är digitaliserade, från ekonomi, inköp och logistik till marknad och

försäljning. Grundarna har tidigare erfarenhet av att bygga liknande företag och förstod redan från början vilka kompetenser som behövde rekryteras till olika funktioner. De har också starka egna nätverk bestående av personer med relevant kompetens och erfarenhet, vilket har underlättat. Cybersäkerhet är ett avgörande område och man gjorde tidigt strategiska rekryteringar av spetskompetens inom säkerhet för att skapa en produkt där säkerheten är inbyggd från början (”security by design”).

De största utmaningarna för företaget handlar inte längre om teknisk utveckling av plattformen, utan om att bygga ett internationellt företag som är tillräckligt rörligt på en föränderlig marknad. Det handlar om att vara extremt duktig på affärsmodellering och att vara en del av ett ekosystem över hela världen, att samarbeta och finnas i rätt sammanhang. Framgångarna beror helt på förmågan att attrahera rätt personer med branschkompetens och erfarenhet av internationell försäljning.

3.4.4 Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen

De flesta bolag i denna kategori har en mycket positiv syn på digitaliseringens möjligheter. Det kan dock vara krävande att hela tiden göra omvärldsanalyser och följa marknadsutvecklingen, till exempel när det gäller ny teknik eller lämpliga konsulter. Vissa av bolagen ingår i större globala värdekedjor. De får då mindre utrymme för egna innovativa lösningar i och med att det ofta är de stora kunderna som driver digitaliseringen. Sedan lyfts naturligtvis också kostnaderna för digitaliseringen, med investeringar som inte alltid lönar sig i ett kortsiktigt perspektiv.

Företagen uttrycker inte att de ser något specifikt hinder som direkt rör digitaliseringen. De utmaningar som finns gäller framför allt bristen på kunskap och kompetens inom affärsmodellering (inte teknik), cybersäkerhet och internationalisering. Företag i storstäder och universitetsstäder har tillgång till kapital och kompetens. På andra ställen kan det vara betydligt svårare att få resurser i form av kapital och kompetens.

”Det FoU-intensiva hårdvarubolaget från den mellanstora staden”

Företaget utvecklar och säljer en speciell typ av hårdvara för realtidsanalys av industriella processer. Företaget har funnits i cirka tio år och har hela tiden haft koppling till ett forskningsområde vid en högskola. Man har varit duktiga på att samarbeta med industrin för att utveckla produkter, och flera av Sveriges mest namnkunniga industriella företag står på referenslistan.

Kärnan i företaget består av högutbildade ingenjörer och fysiker, som har ett nära samarbete med forskningsvärlden för att ta fram nya produkter.

Produkten är digital och delar av de operativa arbetsflödena är digitaliserade för att förenkla och effektivisera. Ledningen ser att det finns mycket mer att göra, men företaget är litet och måste prioritera hårt för att resurser och tid ska räcka. Framför allt behöver företaget flytta fram positionen inom digital marknadsföring och försäljning.

När företaget startades tog man in externa ägare för att finansiera uppstarten, och det finns ett styrelsearbete med fokus på traditionell företagsutveckling. Ledningen uppskattar att man fått de nya ägarnas förtroende när det gäller digitala strategier, men ser också risker med det. En risk är att företaget kör på i gamla hjulspår, och inte riktigt lyckas med omvärldsbevakning och med att bygga nya kompetenser och förmågor. En annan risk handlar om resurser och finansiering. Det kostar att digitalisera, och om inte ägarna driver på visionen och den processen finns risk för att de inte vill eller vågar investera i digitalisering. Konkret handlar det om att investera i nya kompetenser i företaget, exempelvis digital marknadsföring och försäljning, för att hänga med i utvecklingen. Det är inte heller säkert att den bästa och mest aktuella kompetensen finns i närområdet. Även säkerhet är ett viktigt område eftersom företaget går från att sälja produkter till tjänster i molnet, vilket innebär en betydligt högre risk för cyberbrott.

3.5 Sammanfattning

Små företag är en heterogen grupp med stora skillnader i intresset och förutsättningarna för digitalisering samt att bli digitalt mogna. Det gäller särskilt de klassiska småföretagen. Ofta är det något specifikt som väcker intresset – ett generationsskifte eller en eldsjäl i ledningen, eller en kund som driver fram förändring. Digitaliseringen upplevs ofta som ett obestigtligt eller onödigt hinder, och därför skjuts det på framtiden. En lösning är att börja i liten skala, få inspiration och använda enkla metoder. För små företag är de vanligaste åtgärderna att skapa en hemsida och utveckla sociala medier eller ett system för affärsstöd.

Tabell 3 nedan sammanfattar resultaten från företagsintervjuerna, utifrån de fyra företagstyperna.

Tabell 3. Sammanfattning för de fyra företagstyperna

	Det klassiska småföretaget	Tillväxtföretaget	Det digitalt beroende företaget	Programvaru- och techföretaget
Generella förutsättningar och utmaningar	Tid för ägare och ledning (vd oftast samma person). Resurser för investering. Beställarkompetens för digitalisering. Organisation och ledning (strategisk).	Lednings- och styrelsestruktur på plats. Finns resurser för investering. Bransch och eventuell position i global värdekedja kan påverka utvecklingsförutsättningar.	Generella förutsättningar väldigt branschberoende	Finansiering viktigt. Cybersäkerhet. Kompetensförsörjning och kompetensutveckling både en förutsättning och utmaning.
Specifika förutsättningar	Ofta personbundet, ofta kopplat till externt tryck (branschberoende).	Liknar det klassiska småföretaget. Ofta mer genomarbetad strategi. För vissa branscher är den driven av kunder/marknad.	Stegvis. Ofta driven av kunder och marknad. Ofta en del av företagets affärsmodell men inte affärsidé.	Digitalisering integrerad i affärsmodellen.
	Väldigt ägar- och ledningsberoende. Växlar mellan branscher. Inte självklart att de ser stora möjligheter med digitalisering.	Väldigt ägar- och ledningsberoende. Växlar mellan branscher. Ser oftast stora möjligheter med digitalisering. Skala upp företaget internationellt/geografiskt.	Ser stora möjligheter med digitalisering. Automatisering och AI.	Digitalisering en självklarhet, oftast inbyggd i affärsmodellen. Bygga värde med AI och big data. Vill nå en internationell marknad.
Hinder och utmaningar för den fortsatta utvecklingen	Resurser, tid och generell kompetens och grundkunskaper. Bristande kunskap om cybersäkerhet. Inget strategiarbete eller	Ägarnas, ledningens och styrelsens inriktning och investeringsvilja, hinna med omvärldsanalys och marknadsanalys, kultur och kompetensmångfald. Också liknande behov	Saknar egen digital kompetens. Bristande kompetensmångfald, hinna med i digitala utvecklingen, välja tekniska plattformar och system,	Saknar ofta expertkunskap inom affärsmodellering (inte teknik), cybersäkerhet och internationalisering. Ibland svårt att hantera kompetensmångfald (skapa en

	professionellt styrelsearbete.	som i det klassiska småföretaget. Utmaningar som rör cybersäkerhet (ofta branschberoende).	marknadsföring i sociala medier, beställarkompetens. Stora utmaningar kopplat till cybersäkerhet (branschberoende), bristande säkerhet kan sänka varumärket.	"engineering- och designkultur".) De mer avancerade företagen har egen kompetens och investerar tid och pengar i cybersäkerhet.
--	--------------------------------	--	--	---

4 Några övergripande slutsatser

Grundsyftet med denna förstudie är att försöka förstå hur olika typer av små företag arbetar med digitalisering för att stärka sin affär och sitt erbjudande. Studien försöker också förstå och diskutera i vilken mån företagen har rätt förutsättningar och en tillräcklig digital mognadsnivå för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Slutsatserna i detta kapitel bygger både på kunskapsöversikten genom vetenskapliga rapporter, utredningar och hemsidor och på djupintervjuerna av företagen.

4.1 Digitalisering en självklar förändringsprocess i småföretag

Digitalisering handlar inte längre om teknikomställning utan är i dag en självklar del av många förändringsprocesser. Därför hjälper det inte att digitalisera om inte de andra bitarna också finns på plats, exempelvis strategiarbetet.

Intervjuerna tyder inte på att företagen har ändrat sitt sätt att organisera verksamheten på grund av digitaliseringen. Det handlar snarare om att de har integrerat digital teknik i olika led av företagets produktionsprocess. Digitaliseringen handlar i hög grad om stegvisa förändringar, med löpande mindre investeringar i teknik och digitala verktyg. Det är inte radikala förändringar som påverkat hur företaget arbetar eller organiserar sig.

4.2 Digitalisering och digital mognad kan betyda många olika saker

Digitalisering innebär olika saker i de studerade typföretagen och branscherna. Företagen har olika syften och mål helt enkelt. Inom besöksnäringen kan det handla om bokningssystem, om att utveckla sin kundkommunikation via exempelvis en hemsida och sociala medier. Hos tillverkande företag handlar digitalisering mest om uppkopplingen genom systemintegration mot kunder och leverantörer

Vissa av de intervjuade företagen har använt digitaliseringen för att lösa ett specifikt produktionsproblem, medan syftet för andra var att kunna dra fördel av data. Slutligen finns det bolag där digitaliseringen är en mer integrerad del av verksamheten. Ett av de intervjuade företagen, inom byggsektorn, använder digitaliseringen för att förändra sitt sätt att arbeta i branschen och för att kunden ska kunna vara en del av projekteringen och byggprocessen. Figur 3 nedan sammanfattar att digital mognad kan betyda flera saker i ett litet bolag, (*Vieru, 2017*).

Figur 1. Digital mognad som förmågan att använda och integrera digitaliseringen



Källa och inspiration: Vieru, D. et al. (2017) "Digital competence: A multidimensional conceptualization and a typology in an SME context".

4.3 Avsaknad av tydliga och övergripande mål för digitaliseringen

Många bolag saknar en digitaliseringsstrategi med tydliga mål. Tydliga mål ska vara mätbara, exempelvis ett företag inom besöksnäringen som har som mål att en viss andel av alla bokningar ska göras via webbsidan. På så vis verkar digitaliseringen vara prioriterat för det företaget. Ett annat företag inom transport och logistik sätter upp mål för digitala fakturor och orderhantering.

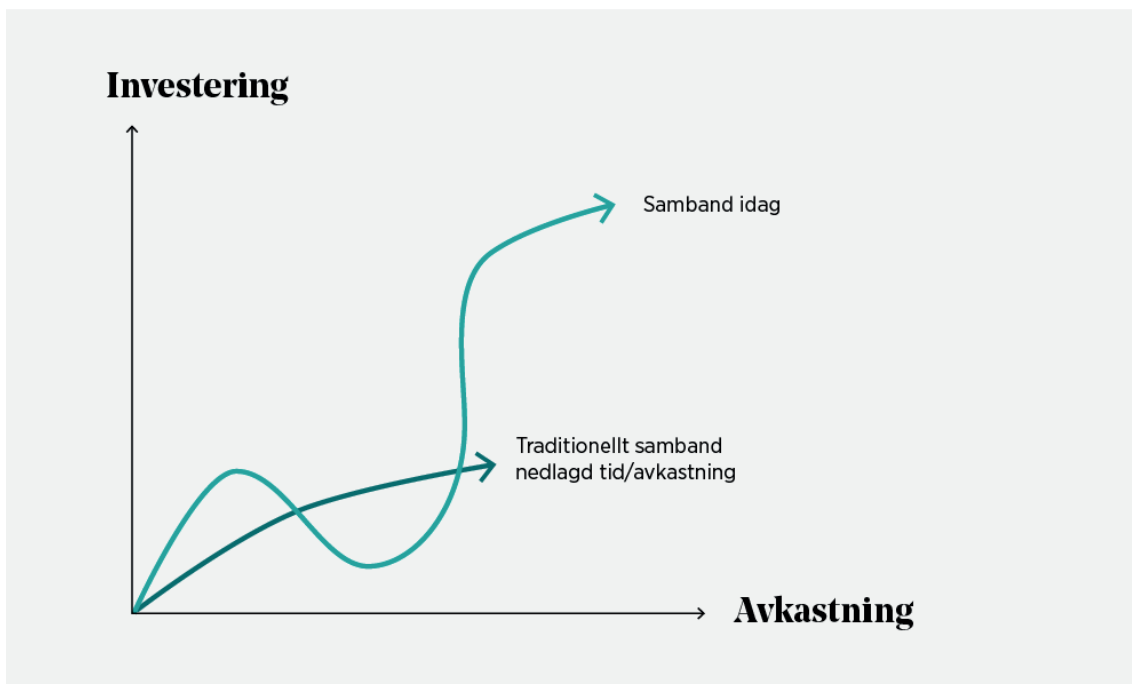
Det är svårt att ange hur många som har tydliga mål eftersom bolagen uttrycker detta på olika sätt. De flesta företag saknar dock tydligt formulerade mål för digitalisering av sin verksamhet, oavsett om det handlar om affärsprocesser, innovationsprocesser eller HR-processer. I många fall har arbetet med att digitalisera en process drivits i projektform – exempelvis att implementera ett bokningssystem eller införa en datoriserad offerthantering. För dessa insatser finns uppsatta mål, men det verkar inte finnas övergripande mål för företagets digitalisering.

4.4 Stora investeringar innebär inte alltid en kortsiktigt större avkastning

Små företag måste idag lägga mer tid på strategiarbete, på grund av en snabbare teknisk utveckling, en mer konkurrensutsatt global omvärld och affärsmodeller där produktion och tjänster allt mer hänger ihop. Många företagsledare har dock svårt att frigöra tid för den löpande strategiutvecklingen. Digitalisering och automatisering av basprocesser i företaget har positiva "linjära effekter" såsom ökad produktivitet och mer tid för annat.

För att ta nästa kliv krävs en mer djupgående förändring i företagets sätt att skapa värde för sina kunder, att ta fram nya affärsmodeller och att investera i digitalisering. Större investeringar i form av tid och pengar leder inte automatiskt till en kortsiktigt större avkastning. Ibland kan också felbedömningar leda till lönsamhetsproblem. På det hela taget lönar sig dock ett långsiktigt strategiskt arbete, även om det inte nödvändigtvis ger vinst på kort sikt.

Figur 2. Det nya sambandet mellan investerad tid/kostnad och avkastning



Källa: WSP

4.5 Faktorer som påverkar förmågan att hantera och dra fördel av digitaliseringen

4.5.1 Digital mognad handlar om att arbeta strategiskt och att sätta rätt mål

Det finns ett antal faktorer och förmågor som påverkar ett litet bolags förutsättningar för att hantera och dra fördel av digitaliseringen. Vår forskningsgenomgång och våra

fallstudier pekar på några gemensamma nämnare hos de företag som har förmågan till en digital omställning:

- De har en förmåga att hitta generella drivkrafter och arbeta utifrån *"digital first"*, och att digitalisera strategiskt i små steg. Ett exempel från intervjuerna är ett bolag som försöker digitalisera så många processer som möjligt. De har veckomöten med en arbetslogg där de planerar in olika insatser. Det handlar ofta om små insatser varje gång, men de har arbetat målmedvetet över tid och det ger resultat.
- De vågar *"pröva och testa"*. Företaget har en kultur som tillåter att man prövar olika möjliga utvecklingsvägar och vågar investera samt vågar ompröva. Ett företag beskriver att det krävs ett ledarskap som inte är hierarkiskt, och att man måste ha mod att rekrytera talanger och ge dem spelutrymme för att de ska trivas och skapa fantastiska produkter och tjänster.
- De sätter *"mål som inte enbart bygger på digitalisering"*. Företaget sätter mål för en förflyttning framåt av företaget, exempelvis för marknadspositioneringen eller produktutvecklingen och där digitalisering är en viktig delkomponent.

4.5.2 Fyra nyckelfaktorer för det digitala förändringsarbetet

Studien visar att det finns olika nyckelfaktorer som påverkar och driver på det digitala förändringsarbetet hos företag. Det handlar framför allt om fyra saker:

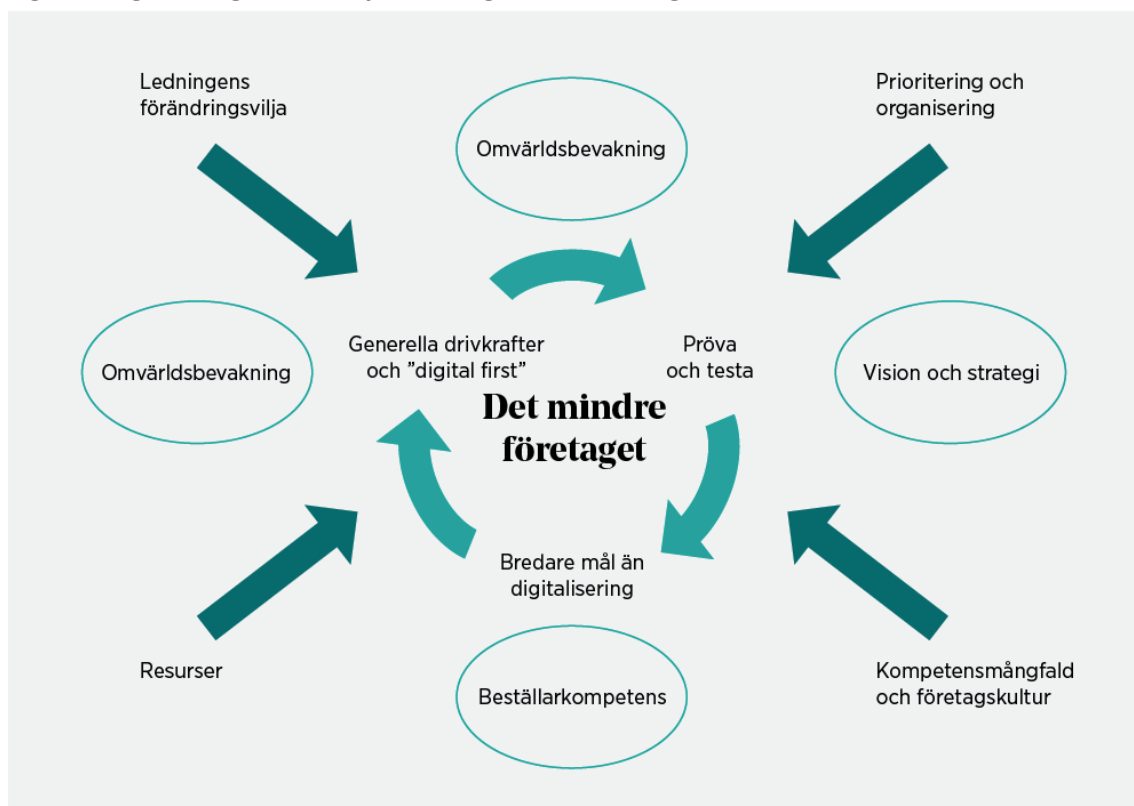
- *Förändringsviljan* hos ägarna, ledningen och styrelsen: Om de inte vill se någon förändring så kommer inget heller att ändras.
- *Prioritering och organisering* av förändringsarbetet: Det är lättare att genomföra förändringar om företaget prioriterar och organiserar det operativa förändringsarbetet på ett bra sätt. Det handlar alltså om vd:ns och ledningsgruppens löpande arbete, eller om personer med ansvar för specifika delar i de lite större småföretagen.
- *Kompetensmångfald och företagskultur*: För att förändra något behöver bolaget många olika kompetenser bland medarbetare, bland styrelse, ledning och ägare och i externa konsultnätverk. Detta knyter bland annat an till tidigare diskussion om *"affärsmodellering, engineering och design"*.
- *Resurser för förändring*: De tillgängliga resurserna är mycket viktiga, oavsett om det handlar tillgång till egen kompetens i företaget, tillgång till tid eller finansiering av nödvändiga investeringar i företaget.

4.5.3 Digital mognad: Omvärldsbevakning, visioner & strategier, beställarkompetens och rätt tekniska system

Ytterligare ett sätt att definiera digital mognad handlar om förmågan och förutsättningarna till digital transformation. Vi ser fyra olika ledarskapsförmågor som påverkar förutsättningarna för de små företagen med tillväxtambitioner:

- **Förmågan att omvärldsbevaka:** Enligt ett av företagen gäller det att som ledare vara en förebild, att lägga tid på omvärldsbevakning och att våga investera. Man måste skapa rätt kultur, lyssna på kunderna, förstå kunderna och satsa på åtgärder som gör det bättre för kunderna.
- **Förmågan till vision och strategier,** dvs att ta fram digitala strategier och "road maps" integrerade i de ordinarie affärsstrategierna: Ett av bolagen arbetar strukturerat med ägardirektiv och styrelsearbete och har digitala strategier i de dokumenten, men att de digitala strategierna är underordnade övergripande tillväxtmål.
- **Förmågan att beställa och upphandla,** dvs en ha en grundläggande "beställarkompetens": Det behövs kunskap för att kunna beställa, köpa in, hitta och utveckla kompetens eller exempelvis konsult hjälp. Förutom beställarkompetens handlar det om förmåga att se vilken typ av kompetens som behövs när företaget ska nyanställa eller att kompetensutveckla befintlig personal.
- **Förmågan att välja "rätt tekniska system":** Det är också viktigt att kunna välja bland de tekniska lösningarna. Ett bolag samarbetar med en leverantör av programvara vars första version av AI-lösningar stödjer den befintliga affären. Systemlösningen använder data från flera källor, bland annat Google Maps, och därför går det att göra en del analyser om är baserade på publika data.

Figur 3. Digital mognad som fyra förmågor i småföretagen



Källa och inspiration: Parviainen, Päivi.; Kääriäinen, Jukka.; Tihinen, Maarit.; Teppola, Susanna (2017) "Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice".

4.6 Många företag har svårt att hitta rätt kompetens

Det finns fortfarande ett glapp mellan vad marknaden erbjuder i form av teknik, digitala verktyg och tjänster och vad småföretag behöver och kan om tekniska system, digitala verktyg eller digitala tjänster. Detta förhållande är extra tydligt bland de klassiska småföretagen. Det beror på en mängd faktorer. I vissa fall handlar det om att den efterfrågade tjänsten inte finns och andra gånger på att bolaget inte hittar den. Ytterligare en faktor kan vara en ovilja att investera då det kan vara svårt att veta vilken typ av tjänst som egentligen behövs. Det finns också geografiska aspekter. Särskilt programvaruföretag och techföretag kan ha svårt att hitta eller anlita digital spetskompetens eller annan specifik kompetens om de inte ligger nära större städer eller universitetsstäder.

5 Referenser

5.1 Intervjuer

I denna studie har 16 företag djupintervjuats, varav 8 finns med i den löpande texten som exempel. Företagen har lovats fullständig anonymitet och redovisas därför inte öppet i denna referensförteckning.

5.2 Skriftligt material och hemsidor

Förutom de intervjuade företagen, är detta referenser och inspiration som använts i studien.

Kompalla, A. G. 2017. Tailored Automotive Business. Strategies in the Context of Digitalization and Service-Oriented Models, 18(156), ss. 77-84.

Ahl, Elin.; Nordberg, Nina. 2018. Planning a digital transformation for a company with a process layout. Karlstad universitet.

Akash Bin Nasir, Muhammad och Ismail Sada, Abubakar. 2019. Stimulating internationalization through digitalization – digital competence in Swedish manufacturing SMEs. Uppsala universitet.

Andriole J. Stephen. 2017. Five myths about digital transformation. Vol. 58, 3e uppl. MOT Sloan management review.

Barann, Benjamin.; Hermann, Andreas.; Cordes, Ann-Kristin.; Chasin, Friedrich och Becker, Jörg. 2019. Supporting digital transformation in small and medium-sized enterprises: A procedure model involving publicly funded support units. University of Hawai.

Bharadwaj, Anandhi.; El Sawy A. Omar.; Pavlou A. Paul.; Venkatraman, N. 2013. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. Vol. 37, 2a uppl, 471-482. MIS Quarterly.

Chesbrough, H. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, Elsevier, 43, ss. 354-363.

Bouwman, Harry.; Shahrokh, Nikou.; Molina-Castillo J. Francisco och de Reuver, Mark. 2018. The impact of digitalization on business models. Vol. 20, 2a uppl, 105-124. Emerald Publishing Limited.

Bouwmana, Harry.; Nikoub, Shahrokh och de Reuver, Mark. 2019. Digitalization, business models, and SMEs: How do model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? i Telecommunications policy. Vol. 43, 9e uppl. Elsevier.

Bredmar, K. 2017. Digitalization of enterprises bring new opportunities to traditional management control. Vol. 8, 2a uppl, 115-125. Business systems research.

Capgemini consulting. 2014. Digitizing manufacturing: Ready, set, go! Manufacturing at the verge of a new industrial era. Capgemini.

Delin, Thomas.; Hagberg, Olle. 2019. Digitaliseringen i tidningsbranschen – Digitaliseringens påverkan på tidningsbranschens konkurrenssituation och affärsmodeller. Linköpings universitet.

Fujitsu. 2018. Global Digital Transformation Survey Report, Fujitsu.

Goerziga, David.; Bauernhansla, Thomas. 2018. Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. Elsevier.

- Kane, G.C. et al (2015). Strategy, not technology drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte digital business study. Deloitte University Press.
- Larsson, Max. 2019. Digital transformation i SMF – en fallstudie inom byggindustrin. Luleå tekniska universitet.
- North, Klaus.; Aramburu, Nekane och Lorenzo Jose, Oswaldo. 2020. Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. Vol. 33, 238-262. Journal of enterprise information management.
- Parviainen, Päivi.; Kääriäinen, Jukka.; Tihinen, Maarit.; Teppola, Susanna. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. Vol. 5, 63-77. International journal of information systems and project management.
- Sathanathan, S. H. (2017). Realizing digital transformation through a digital business model design process. Copenhagen, Denmark 23–24 November 2017, ss.1-8. doi: 10.1109/CTTE.2017.8260996.
- Skog A. Daniel. 2019. The dynamics of digital transformation – The role of digital innovation, ecosystems and logistics in fundamental organizational change. Umeå universitet.
- Tillväxtanalys. 2017. Digital mognad i svenskt näringsliv. Tillväxtanalys.
- Tillväxtverket. 2017. Analysera digitalisering i företag. Några olika sätt att uttrycka digitalisering – baserat på en forskningsöversikt. Tillväxtverket.
- Tillväxtverket. 2017. Digitalisering av företag. En förstudie om digitaliseringsstrategier baserad på intervjuer i tre branscher. Tillväxtverket.
- Trenkle, Johannes. 2020. Digital transformation in small and medium-sized enterprises. Ludwig Fröhler institut.
- Vial, Gregory. 2019. Journal of Strategic Information Systems Review i Understanding digital transformation: A review and research agenda. Vol 28, 2a uppl, 118–144.
- Vieru, D. et al. (2017) ” Digital competence: A multidimensional conceptualization and a typology in an SME context.
- Wißotzki, M., and K. Sandkuhl. 2017. The Digital Business Architect – Towards Method Support for Digital Innovation and Transformation, 352–362.

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket arbetar för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige.

Det gör vi genom att stärka företag och regioner. Vi erbjuder kunskap, nätverk och finansiering. Det ger direkt nytta till företag, och också förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Tillväxtverket är en nationell myndighet med regional närvaro på nio orter. Ett Sverige med fler företag som vill, kan och vågar är vår vision.